

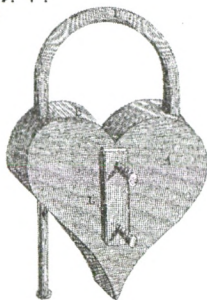
Литература

1. Библиотека нефинансовых отчетов [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.rspp.ru/Default.aspx?CatalogId=2257>
2. Дмитриева Е. Социально озабоченные /Е. Дмитриева // Деньги. 2007. № 10 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=750919&print=true
3. Социальный отчет Владивостокского государственного университета экономики и сервиса [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.vvsu.ru/about/social/>
4. AccountAbility [Electronic resource]. [Http://www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
5. Economic/Social Impacts of Eastern M...

University [Electronic resource]. [Http://www.emich.edu/ecoimpact/economic_social_impact.pdf](http://www.emich.edu/ecoimpact/economic_social_impact.pdf)

6. Economic/Social Impact Report Documents University's Value [Electronic resource]. [Http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm](http://communityrelations.berkeley.edu/CalNeighbors/fall2007/econimpact.htm)

7. Report on the University's Role in Political and Social Action [Electronic resource]. [Http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf](http://adminet.uchicago.edu/adminpols/pols-provost/kalverpt.pdf)



О. П. Ковалева

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВУЗА НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

О. Р. Kovalyova

University staff loyalty as one of the key factors of the university strategic planning

People are the most valuable and most unstable resource of the modern university. One of the most crucial managerial challenge is to achieve their loyalty. The focus of this paper is to examine the nature of the university staff loyalty which should be treated as one of the key factors of the university strategic planning.

Ключевые слова: образовательные услуги, стратегическое планирование деятельности вуза, внешняя среда вуза, конкурентоспособность вуза, лояльность потребителей, лояльность профессорско-преподавательского состава, программа развития лояльности.

Эффективное функционирование любой структуры управления зависит, на наш взгляд, от заинтересованности людей, которые выполняют в ней те или иные задачи; от наличия обратной связи, получаемой в результате осуществления контрольной функции; от информационного обеспечения всех управленческих процессов, протекающих в рамках построенной структуры; от грамотного стратегического планирования и многих других факторов.

Под эффективностью управления образовательными услугами подразумевается успешность выполнения первоочередных задач, каждая из которых связана с обеспечением социальной функции образования:

1) формирование единого образовательного пространства, обеспечивающего высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения;

2) формирование практики социализации и воспитания студентов вузов с учетом общечеловеческих ценностей национальной культуры;

3) превращение сферы образовательных услуг в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечить формирование разносторонней личности [5].

Выделение данных задач означает, что сама система управления образовательными услугами предполагает свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления сферой образования.

Не подлежит сомнению, что в современных условиях большое значение необходимо придавать стратегическому планированию. В начале XXI в. мир переживает качественные перемены, которые вызваны расширяющимся процессом глобализации. Объективно необходимый характер глобализации и интеграции системы открытого образования подтверждается практической политикой европейских государств: объединенная Европа строит общее университетское пространство. Доказательством этого служит тот факт, что глобализация экономики и развитие технологий создают экономику глобального знания, которая предполагает интернационализацию университетов и других учреждений высшего образования и тех программ обучения, которые они предлагают [2].

Как мы уже отмечали, перед образовательными учреждениями возникают совершенно иные цели, а стратегическое планирование — это, прежде всего, планирование достижения целей. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями организации и маркетинговыми возможностями [1]. Оно исходит из наличия у образовательного учреждения нескольких сфер деятельности, и задачей его является оценка прибыльности различных направлений с учетом состояния и перспектив развития рынка образовательных услуг.

Чтобы стратегическое планирование было эффективным, оно должно быть системным и нацеленным на «организацию будущего», т. е. на подготовку действий, которые обеспечат желаемые результаты.

Согласно П. Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения. Исследователь выделяет четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процес-

са стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение [4].

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как материальные, информационные, профессиональный профессорско-преподавательский состав и т. д.

Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения конкретного вуза с его окружением. Болонская декларация зафиксировала масштабные преобразования национальных образовательных программ. В ней была обозначена основная задача реформ, рассчитанных до 2010 г., — приблизить образование к рынку труда и подготовить человека, который будет жить в единой Европе.

С этой целью осуществляется переход национальных систем образования на близкие или совпадающие двухуровневые программы и квалификации высшего образования (бакалавр — магистр), сокращаются сроки обучения, вводятся децентрализованные механизмы и процедуры обеспечения качества образования, в основе которых: самооценка, внешний (международный) аудит качества, аккредитация независимыми организациями, публичность всех процедур и результатов оценки качества, прозрачность управленческой и финансовой деятельности вузов [2].

Внутренняя координация. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон вуза с целью достижения эффективной интеграции между факультетами, кафедрами, профессорско-преподавательским составом и студентами.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность вузу правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Проанализировав обозначенные виды управленческой деятельности, следует отметить, что наиболее эффективное их осуществление применительно к сфере образовательных услуг, возможно благодаря формированию лояльности со стороны персонала высших учебных заведений.

Следует отметить еще один аспект стратегического планирования, который состоит в выделении определенных уровней планирования:

Уровень организации в целом. На этом уровне не составляется стратегический прогноз, посредством которого в будущем будет осуществляться общее управление, определяться направления деятельности вуза, его организационная структура и распределение ресурсов.

Уровень структурных подразделений. На данном уровне реализуются стратегии, нацеленные на создание длительного конкурентного преимущества. Этот уровень подразумевает деятельность отдельных факультетов.

Функционально-операционный уровень. Данный уровень предусматривает разработку стратегий, которые консолидируют требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям вуза. Здесь в первую очередь учитываются стратегии, разрабатываемые различными кафедрами.

Начальным этапом стратегического планирования является изучение внешней среды. На наш взгляд, руководителю вуза необходимо оценивать влияние внешней среды по следующим параметрам:

- оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- определить, какие факторы представляют проблемы для текущей стратегии вуза (контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к возникновению возможных проблем);
- определить, какие факторы предоставляют больше возможностей для достижения организационных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает вузу время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения при возникновении тех или иных проблем и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние проблемы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки возникающих проблем и появляющихся возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается, по существу, в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится вуз?
2. Где, по мнению высшего руководства, должен находиться вуз в ближайшем и отдаленном будущем?

3. Что необходимо сделать, чтобы вуз переместился из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

В связи с этим необходимо отметить, что проблемы и возможности, с которыми сталкивается организация, следует выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

Экономические факторы. Сфера образовательных услуг — сложная социально-экономическая система, назначение которой заключается в подготовке людей к профессиональной деятельности в соответствии с потребностями общества в рабочей силе. Причем исключительная важность экономической функции состоит в воспроизводстве квалифицированной рабочей силы для всех отраслей народного хозяйства.

Но зачастую нехватка финансовых средств и ресурсной базы ограничивают возможности вуза в подготовке конкурентоспособных специалистов, востребованных на современном рынке труда. В связи с этим со стороны вуза должен осуществляться постоянный анализ изменяющихся требований рынка труда.

Политические факторы. Современный рынок образовательных услуг нуждается в целенаправленном воздействии со стороны государства с помощью нормативно-правовых актов, государственного финансирования, налоговой политики.

Изменения, связанные с реформированием высшего профессионального образования, обуславливают необходимость создания соответствующих условий для устойчивого функционирования сферы образовательных услуг. Следовательно, политика государства должна формироваться с учетом:

- ситуации на конкретных рынках образовательных услуг;
- региональной направленности соответствующих рынков;
- достижений конкретного вуза, при расстановке приоритетов государственной поддержки.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для вузов. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных образовательных программ,

специальностей, распределение доходов населения и уровень конкуренции в сфере образовательных услуг. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию вуза по отношению к конкурентам.

Технологические факторы. Современные вузы находятся в состоянии непрерывных изменений, эффективность которых неоднозначна. В наш век господства информационных технологий требования к работникам растут в геометрической прогрессии. Сегодня проблема для традиционной прослойки преподавателей заключается в том, что если они делают то же самое, что компьютеры или телевизор, то они не нужны. Заинтересованность в них определяется более высоким уровнем подготовки, которая декларируется не столько базовым уровнем знаний, сколько их видоизменением в режиме опережения.

Но практика показывает, что преподавательский корпус в основной своей массе достаточно консервативен. Восприятие новых информационных технологий, нетрадиционных подходов к образовательному процессу происходит крайне сложно и зачастую сопровождается негативным отношением.

На сегодняшний момент лишь небольшая часть преподавателей активно пользуются современными образовательными технологиями, большая же часть — многомиллионный корпус — работают по технологии 20-летней давности и не хотят, не могут переучиваться. А те, кто пытается, зачастую просто не справляются, так как выросли в другой ситуации и несут на себе отпечаток прошлого.

Международные факторы. Необходимо отметить, что если на начальной стадии развития информационного общества формируются национальные информационные образовательные пространства, то сейчас мы наблюдаем их интеграцию в единое мировое информационное образовательное пространство. Более того, глобальное информационное образовательное пространство может полностью реализовать свои скрытые возможности только в случае охвата всего мирового пространства и отсутствия препятствий для перемещения информации [2, 4].

Не случайно высшее образование стало предметом внимания Всемирной торговой организации (ВТО), которая уже рассматривает включение высшего образования в сферу своих интересов. Если это произойдет, то экспорт и импорт образования будут осуществляться по законам этой организации.

Факторы конкуренции. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкуренты, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать?».

При анализе конкурентов должны присутствовать следующие диагностические элементы:

- 1) анализ будущих целей конкурентов;
- 2) оценка текущей стратегии конкурентов;
- 3) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает проанализировать ответы на следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли конкуренты своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримут конкуренты?
3. В чем уязвимость конкурентов?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурентов?

Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, вуз сам должен меняться, осознанно преобразуясь в образовательное учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

С одной стороны, следует отметить, что стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всего вуза, а не конкретного индивида. С другой стороны, современный рынок образовательных услуг идет к тому, что образовательным ядром становится индивидуальная образовательная программа, а центром, соответственно, индивид, который с малых лет вместе со специальными профессионалами — тьюторами и психологами создает индивидуальную образовательную программу и потом ее реализует.

Индивид при таком позиционировании становится заказчиком. Он к любому учебному заведению относится с точки зрения того, что ему на данном этапе необходимо выучить. А дальше либо заведение в состоянии удовлетворить его образовательные потребности, либо нет, и тогда

индивид должен строить учебную программу, предполагая перемещение по учебным заведениям всего мира, когда один семестр слушается в одном университете, второй — в другом. С одним контентом человек работает через Интернет, другой прослушивает в режиме реальных семинарских занятий. Таким образом, возникает большое количество потребителей образовательных услуг с различными запросами, которые необходимо удовлетворять.

Поэтому стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность вуза в течение продолжительного периода времени, необходимо учитывать то, что постоянно меняющаяся обстановка в сфере образовательных услуг делает постоянные корректировки неизбежными. Таким образом, современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей вуза.

Руководство большинства вузов не готово принять тот факт, что изменения, происходящие во внешней среде, настолько быстротечны, что формирование стратегий не может являться только прерогативой высшего руководства или соответствовать одной раз и навсегда выбранной стратегии. На наш взгляд, в процессе планирования стратегии должны принимать участие сотрудники факультетов и кафедр. Кроме того, необходимо понять, что данный процесс должен быть непрерывным, а разработанные планы должны концентрировать усилия сотрудников организации в определенном направлении.

Преимуществом такого подхода является возможность гибкого реагирования на изменения, реакцию конкурентов, формирование лояльности поставщиков и потребителей образовательных услуг.

Итак, для сферы образовательных услуг основной акцент стратегического планирования в условиях быстрых перемен необходимо делать на следующем:

- использование гибкого подхода к планированию стратегии, что позволит вузу меняться в соответствии с изменениями рынка образовательных услуг;
- разработка индивидуальных стратегичес-

ких планов, которые отражают индивидуальные особенности каждого вуза;

- участие сотрудников образовательного учреждения в разработке стратегических планов;
- использование принципа концентрации при построении планов стратегии, которая не позволит вузу распылять свои ресурсы на второстепенные задачи;
- ориентация всей работы вуза на производителей и потребителей образовательных услуг, от лояльности которых зависит будущее организации.

На наш взгляд, учет этих аспектов поможет в достижении поставленных целей и эффективном управлении.

С другой стороны, для достижения целей организации и планирования стратегии развития необходимо оптимально использовать все виды ресурсов, и в первую очередь один из основных стратегических ресурсов — сотрудников. Вуз должен обеспечивать соответствующие структуры, регулировать отношения между сотрудниками и координировать процессы, необходимые для выполнения поставленных задач.

При данном подходе в качестве критерия успешности управления процессом принимается повышение эффективности организации за счет формирования лояльного отношения сотрудников к руководству, профессии и организации в целом. Следовательно, один из основных разделов стратегического планирования вуза должен быть посвящен разработке мероприятий, направленных на формирование и повышение уровня лояльности сотрудников [3].

Современные вузы находятся в состоянии непрерывных изменений, эффективность которых неоднозначна. В наш век господства информационных технологий требования к работникам растут в геометрической прогрессии. Получается, что сотруднику уже мало быть умным, всесторонне образованным, креативно мыслящим. При всех перечисленных неоспоримых достоинствах важно быть лояльным. В самом деле, наличие у человека высокого интеллекта или каких-нибудь иных способностей еще не является гарантией того, что он использует их во благо своего родного вуза. Ведь обладатель этих несомненных преимуществ может распорядиться ими иначе, например, воспринимать рабочее место как дополнительный ресурс для роста своего личного благосостояния, без учета интересов организации.

Необходимо отметить, что лояльность по отношению к организации может быть разной.

Она может быть, во-первых, истинной, проявляющейся в максимальном осознании целей организации как своих собственных, желании предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения общих целей, эмоциональной привязанности к организации и желании оставаться ее сотрудником; во-вторых, прагматической, в этом случае в основе ее лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен; в-третьих, вынужденной, связанной с отсутствием возможности найти другую работу [3].

В этой связи, руководству вуза важно не только владеть информацией о потенциальных возможностях своих сотрудников, но и учитывать следующие моменты:

- насколько полно каждый работник использует имеющийся потенциал в своей деятельности;
- с какой целью использует;
- каким образом и когда организация сформировала в нем именно такое намерение.

Как мы уже отмечали, преподаватель является ключевым субъектом системы образования, обеспечивающим его качество. Изменения, связанные с вхождением в Болонский процесс, предъявляют совершенно новые требования к сотрудникам вузов, следовательно, занимаясь разработкой стратегических планов, необходимо учитывать все возможные изменения, которые затронут систему высшего профессионального образования. Развитие профессорско-преподавательского состава в ближайшее время должно осуществляться в соответствии с современным уровнем развития информационных технологий глобальных коммуникаций, изменением статуса преподавателей в меняющемся мире, расширением свободы выбора методов преподавания и т. д. [6].

Практически все существующие в настоящее время рейтинги вузов при всем их многообразии включают, на наш взгляд, наиболее важную компоненту образовательного процесса — качество профессорско-преподавательского состава. Можно дискутировать по поводу прочих показателей, характеризующих учебное заведение, но нельзя не признать тот факт, что качество вуза в первую очередь зависит от уровня знаний людей, предоставляющих образовательные услуги.

И здесь мы опять сталкиваемся с проблемой выбора критериев оценки. Однозначно оценить качество профессорско-преподавательского состава представляется довольно сложным делом. Отчасти может помочь показатель количества преподавателей, имеющих ученые звания

и ученые степени (кандидата и доктора наук, доцента и профессора).

С другой стороны, нельзя не учитывать мнение студентов и их оценки по изучаемым дисциплинам. Но все это не решает глобальную информационную проблему — от чего зависят знания студентов: от того, насколько профессионально знает свой предмет преподаватель и в какой степени он может привлечь аудиторию, или от усилий самих студентов? Природа данной проблемы такова, что допускает множественность решений. Какие-то вузы уделяют главное внимание результатам опросов студентов о качестве преподавания. Другие институты ориентируются на звания и степени потенциальных преподавателей. Третьи — ужесточают требования к студентам. Любой из этих критериев, взятый на вооружение составителями рейтингов вузов и абитуриентами, становится сигналом о качестве образовательных услуг.

С другой стороны, вузу необходимо обеспечить гибкость процесса обучения, а также свободу в выборе направлений обучения, курсов и преподавателей. Таким образом, на первый план выходит проблема привлечения и удержания наиболее профессиональных преподавателей, готовых работать в новых условиях, а это невозможно сделать без формирования лояльности с их стороны [6].

Если производители образовательных услуг, а это в первую очередь профессорско-преподавательский состав, не удовлетворены работой, то и потребители услуг будут не удовлетворены уровнем предоставления услуг, а в конечном итоге и вузом в целом, что, в свою очередь, отразится на конкурентоспособности вуза. Ведь зачастую именно комфортность взаимоотношений производителей и потребителей образовательных услуг становится основным стимулом для формирования лояльности.

Современные студенты более умные и информированные. Для них важно не только содержание образовательных программ, но и та атмосфера, в которой будет происходить приобретение необходимых знаний. Только тогда, когда процесс предоставления услуг, помимо профессионализма преподавателей, будет сопровождаться доброжелательной атмосферой, уважением, соответствующим техническим оборудованием, информационным оснащением и т. д., можно рассчитывать на лояльность потребителей услуг.

Необходимо отметить, что сформировать лояльность в короткие сроки практически невозможно. Поэтому в организациях, которые де-

лают ставку на лояльность сотрудников, разрабатываются программы развития лояльности.

Программа развития лояльности — это долгосрочное мероприятие. На наш взгляд, нельзя составить программу, которая с одинаковой легкостью подошла бы для каждой организации. Кроме того, для реализации программы развития лояльности необходимо выполнение нескольких предварительных условий:

1. Руководство организации заинтересовано в такой работе и хочет, чтобы сотрудники стали более лояльными.

2. Руководство организации согласно с теми изменениями, которые последуют, знает, что претворение программы в жизнь связано с определенными затратами материального и нематериального плана.

3. Назначается ответственный сотрудник за координацию усилий различных служб и подразделений по выполнению программы. Статус координатора программы должен соответствовать важности задачи.

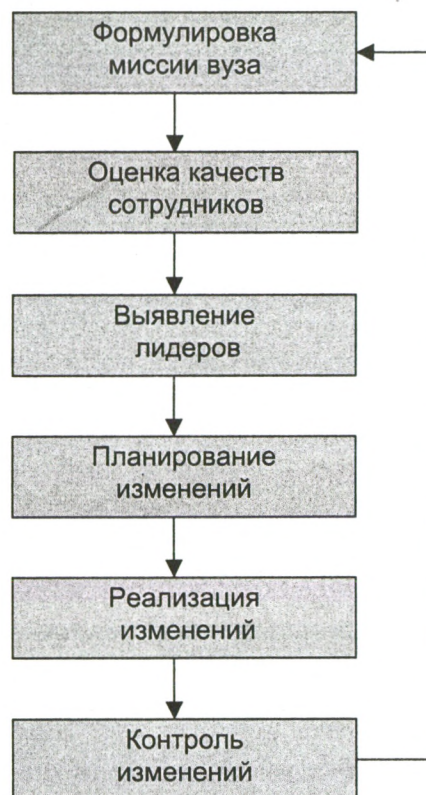
4. Организация заинтересована в долгосрочных отношениях со своими сотрудниками [7].

Наши исследования, проведенные в 2007/08 уч. г. на факультете экономики и менеджмента Омского государственного педагогического университета и факультете международного бизнеса Омского государственного университета, позволили предложить следующий подход к формированию и сохранению лояльности сотрудников вуза (см. рис.).

Мы можем рекомендовать для сферы образовательных услуг примерный порядок составления программы лояльности, которую каждый вуз может наполнить конкретным содержанием. На наш взгляд, программа формирования лояльности сотрудников вуза должна состоять из следующих этапов:

Этап 1. Формулировка миссии организации. Определение долгосрочных и краткосрочных целей вуза. Обнародование ценностных ориентиров и убеждений, которые должны разделяться всеми сотрудниками вуза.

Этап 2. Оценка готовности сотрудников к изменениям. Избавление от тех, кто не хочет или не может следовать установленным нормам. Необходимо проанализировать и выявить, кто из сотрудников не вписывается в новый образ организации. Оставить такого сотрудника — значит рисковать будущим организации, его перевоспитание может привести к потере времени без гарантии успеха, а увольнение, учитывая значимость сотрудника, может ослабить вуз. В дан-



Формирование и сохранение лояльности сотрудников вуза

ной ситуации на первое место выходит четкое видение будущего руководителем вуза и его решимость в достижении поставленных целей.

Этап 3. Выявление формальных и неформальных лидеров. Один человек не в силах изменить принятые традиции и нормы. На наш взгляд, важно, чтобы у руководителя были последователи, поддерживающие его. Причем это должны быть не только формальные лидеры (деканы, заведующие кафедрами), но и неформальные лидеры, обладающие, как правило, значительно большим влиянием на остальных сотрудников вуза. Чем большее количество последователей появится у руководителя, тем быстрее можно ожидать первых результатов.

Этап 4. Планирование изменений, поиск барьеров и противоречий. При создании программы необходимых действий следует учесть максимально возможное количество факторов, которые будут либо тормозить, либо ускорять достижение поставленной цели. При этом начать следует с разработки мероприятий по удержанию ключевых сотрудников вуза и созданию справедливой системы вознаграждения.

Этап 5. Определение механизмов реализации планов, определение контрольных точек и

сроков, назначение ответственных. Не подлежит сомнению, что любые планы останутся на бумаге, если никто не станет изо дня в день воплощать их в жизнь. В конечном счете для получения практических результатов по формированию лояльности необходимы конкретные люди, которые будут воплощать все запланированное в реальность.

Этап 6. Контроль выполнения планов и дальнейшая корректировка. Необходимо постоянно контролировать ход запланированных мероприятий. Кроме того, важно измерять степень достижения поставленных целей. На практике это должно отражаться в повышении сознательности сотрудников, в уменьшении нежелательных увольнений и т. д.

Для эффективной реализации программы лояльности следует использовать все без исключения этапы. В противном случае возникнут сбои в реализации программы, что в конечном итоге помешает вузу в достижении желаемых результатов.

Анализируя особенности формирования лояльности в сфере образовательных услуг на примере высших учебных заведений г. Омска, мы можем отметить, что перечень преимуществ лояльных сотрудников достаточно широк. Мы можем констатировать, что лояльные сотрудники:

- могут обеспечить организации лидерские позиции;
- используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе;
- более дисциплинированы, потому что это — видимая часть лояльности;
- более ответственны, так как чувствуют свою обязанность перед вузом выполнить работу в обозначенный срок и с необходимым качеством;
- готовы пережить трудные для организации времена и остаться работать не из страха перед адаптацией на новом месте, а из верности своему вузу и чувства сопричастности;
- доверяют руководству и не оспаривают его решения, а стремятся выяснить причину противоречия и скорейшим образом разрешить ее;
- сконцентрированы на работе, готовы работать в команде или индивидуально для достижения основной цели — процветания вуза;

— способны быстро адаптироваться к меняющимся условиям, что становится особенно актуальным в условиях глобализационных процессов, затрагивающих высшее профессиональное образование;

— заинтересованы в обучении и получении новых знаний и хотят оставаться полезными для своей организации в течение длительного времени.

Учитывая важность обозначенных преимуществ для вуза, следует говорить о том, что лояльные сотрудники — золотой запас любой организации. Следовательно, в существующей конкурентной борьбе между различными вузами успеха сможет добиться именно тот вуз, который, разрабатывая стратегические планы, ставит перед собой цель — формирование лояльности сотрудников.

Литература

1. *Блохина С.* Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи / С. Блохина // Управление человеческим потенциалом. 2004. № 4.
2. *Ковалева О. П.* Влияние глобализации на процесс управления образовательными услугами / О. П. Ковалева // Конкурентоспособность региональной экономики: опыт, проблемы, перспективы: материалы Междунар. науч.-практ. конф.: Вестн. филиала ВЗФЭИ (Омск). 2007. № 8.
3. *Ковалева О. П.* Основные факторы, оказывающие влияние на лояльность в сфере образовательных услуг / О. П. Ковалева // Апрельские экономические чтения: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. / ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. Омск: Изд-во ОмГУ, 2008.
4. *Лоранж П.* Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителя / П. Лоранж. М.: Олимп Бизнес, 2004.
5. *Мищенко С. В.* К проблемам стратегического планирования и управления университетом / С. В. Мищенко, Н. С. Попов, Л. А. Мозерова // Эффективное управление университетом и развитие международного сотрудничества: межвуз. сб. науч. ст. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2005.
6. *Рощина Я. М.* Преподаватели на рынке образовательных услуг / Я. М. Рощина, Т. Н. Филиппова // Информ. бюл. мониторинга экономики образования. 2006. № 2 (920).
7. *Широченская И. П.* Основные понятия и методы измерения лояльности / И. П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2.

